

# Διοίκηση Επιχειρήσεων & Οργανισμών

## 1<sup>η</sup> ΔΙΑΛΕΞΗ

*Δρ. Ιωάννης Γ. Κίνιας*  
Επίκουρος Καθηγητής  
Πανεπιστημίου Αιγαίου

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΜΑΘΗΜΑΤΩΝ

<u>1ο μάθημα:</u> (11/10/2018)	Εισαγωγή, Το περιβάλλον της Επιχείρησης, Ανάλυση εσωτερικού & εξωτερικού περιβάλλοντος.
<u>2ο μάθημα:</u> (18/10/2018)	Η έννοια του management, ιστορική αναδρομή, Σχολές διοικητικής σκέψης
<u>3ο μάθημα:</u> (25/10/2018)	Λήψη αποφάσεων, Προγραμματισμός.
<u>4ο μάθημα:</u> (01/11/2018)	Οργανωτική δομή οργανισμού, οργανωσιακές αλλαγές, ομάδες εργασίας, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Case Study – Λήψη Αποφάσεων
<u>5ο μάθημα:</u> (08/11/2018)	Ηγεσία, Επικοινωνία, Παρακίνηση, Διαχείριση Συγκρούσεων. Case Study – Οργανωτική Δομή
<u>6ο μάθημα:</u> (15/11/2018)	Έλεγχος, Διοίκηση λειτουργιών. Case Study – Παρακίνηση
<u>7ο μάθημα:</u> (21/11/2018)	Project Management – Διοίκηση Έργων
<u>8ο μάθημα:</u> (29/11/2018)	Είδη Επιχειρήσεων – Νομικές Μορφές Case Study – Negotiation Meeting
<u>9ο μάθημα:</u> (06/12/2018)	Business Plan – Επιχειρηματικό Σχέδιο
<u>10ο μάθημα:</u> (13/12/2018)	Benchmarking - Balance Scorecard
<u>11ο μάθημα:</u> (20/12/2018)	Case Study – Benchmarking / Balance Scorecard
<u>12ο μάθημα:</u> (10/01/2019)	Case Study - Business Plan / Project Management
<u>13ο μάθημα:</u> (17/01/2019)	Ανακεφαλαίωση - Ερωτήσεις

# Ανάλυση Εξωτερικού Περιβάλλοντος

# Τι είναι η Ανάλυση του Εξωτερικού Περιβάλλοντος

Εξωτερικό περιβάλλον είναι ο χώρος που η διοίκηση πρέπει να αναζητήσει **ευκαιρίες** και **πιθανές απειλές**.

Το εξωτερικό περιβάλλον διαχωρίζεται περαιτέρω σε δύο επιμέρους συνιστώσες:

Το ευρύτερο **μάκρο – περιβάλλον**, το οποίο επηρεάζει όλες τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην ίδια χώρα

Το **μίκρο- περιβάλλον**, δηλαδή το άμεσο κλαδικό περιβάλλον της επιχείρησης.

**Στόχοι** της ανάλυσης είναι:

1. Να κατανοήσουμε τι αλλάζει στο περιβάλλον
2. Ποιές από αυτές τις αλλαγές επηρεάζουν την επιχείρηση και τον κλάδο
3. Πως ανταποκρίνεται η επιχείρηση στις αλλαγές αυτές.

# Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (I)

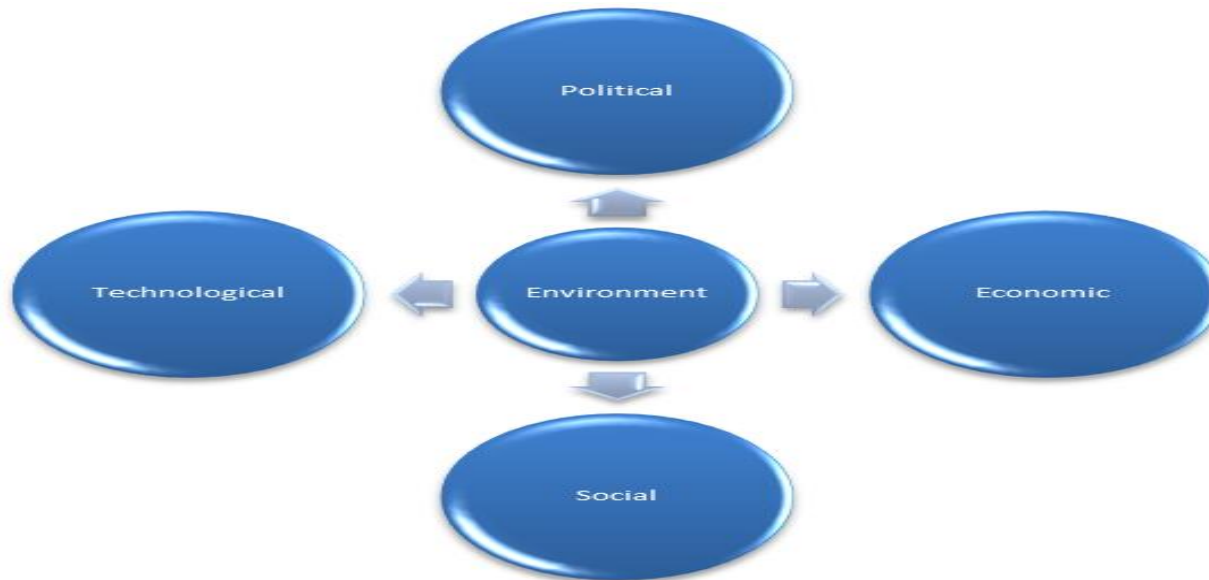
Διαχωρίζεται σε Έξι επί μέρους διαστάσεις:

1. Οικονομικό περιβάλλον
2. Τεχνολογικό περιβάλλον
3. Πολιτικό – νομικό περιβάλλον
4. Κοινωνικό – πολιτιστικό περιβάλλον
5. Δημογραφικό περιβάλλον
6. Παγκόσμιο περιβάλλον



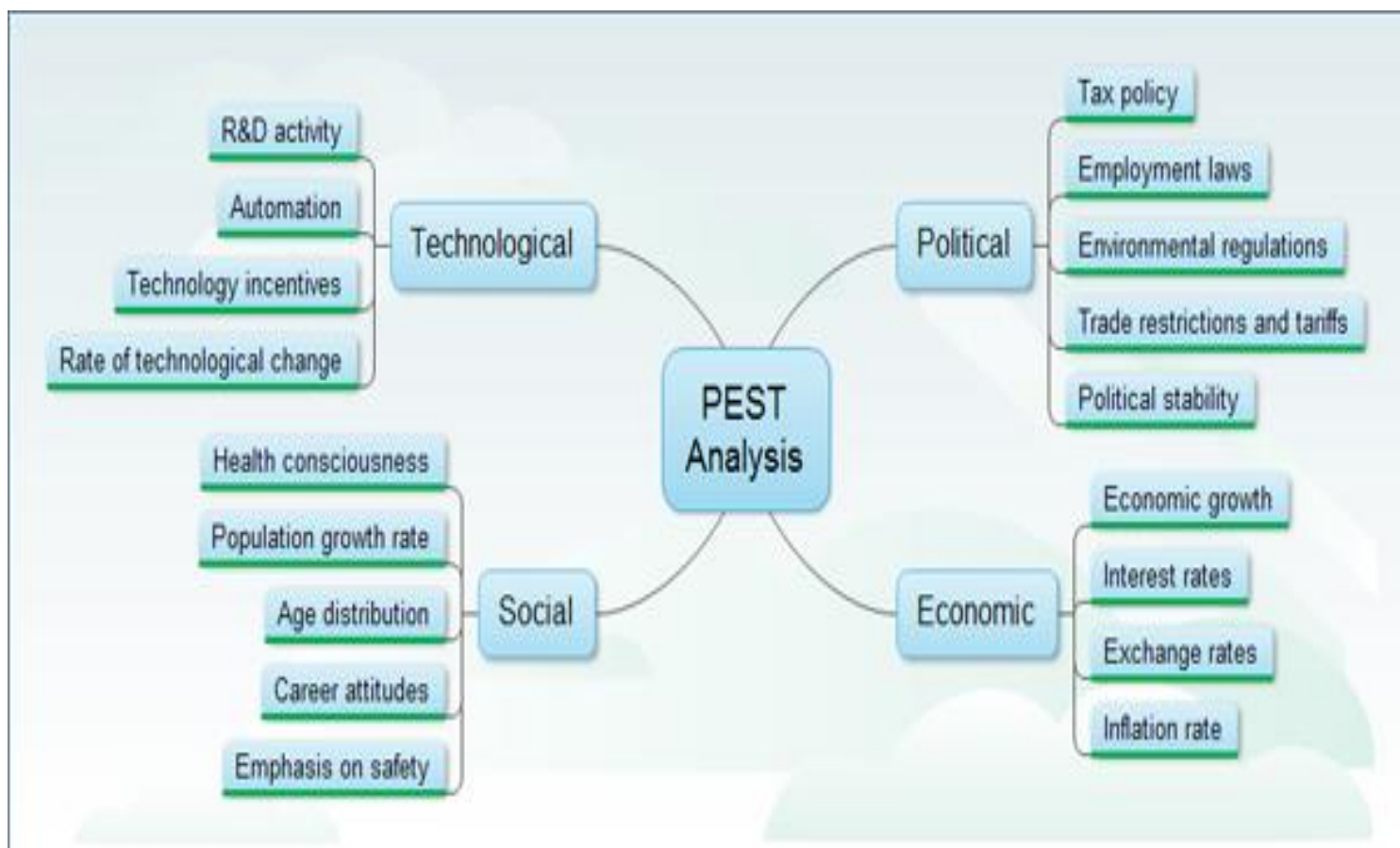
# Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (II)

Η ανάλυση του ευρύτερου Μάκρο –Περιβάλλοντος γίνεται με τη βοήθεια της μεθόδου PEST Analysis (Political, Economic, Social, Technological).



Στη μέθοδο αυτή έχουν προστεθεί και οι δύο ακόμη διαστάσεις του περιβάλλοντος και για το λόγο αυτό είναι πιθανόν να τη συναντήσουμε και ως PEST-DG Analysis (Demographic, Global).

# Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (III)



# Ευρύτερο Μάκρο – Περιβάλλον (IV)

## **P-E-S-T ANALYSIS**

~ [www.enrichwise.com](http://www.enrichwise.com)

### **political**

- ecological/environmental issues
- current legislation home market
- future legislation
- international legislation
- regulatory bodies and processes
- government policies
- government term and change
- trading policies
- funding, grants and initiatives
- home market lobbying/pressure groups
- international pressure groups
- wars and conflicts

### **economic**

- home economy situation
- home economy trends
- overseas economies and trends
- general taxation issues
- taxation specific to product/services
- seasonality/weather issues
- market and trade cycles
- specific industry factors
- market routes and distribution trends
- customer/end-user drivers
- interest and exchange rates
- international trade/monetary issues

### **social**

- lifestyle trends
- demographics
- consumer attitudes and opinions
- media views
- law changes affecting social factors
- brand, company, technology image
- consumer buying patterns
- fashion and role models
- major events and influences
- buying access and trends
- ethnic/religious factors
- advertising and publicity
- ethical issues

### **technological**

- competing technology development
- research funding
- associated/dependent technologies
- replacement technology/solutions
- maturity of technology
- manufacturing maturity and capacity
- information and communications
- consumer buying mechanisms/technology
- technology legislation
- innovation potential
- technology access, licencing, patents
- intellectual property issues
- global communications



# Μίκρο – Περιβάλλον (I)

Η ανάλυση του Μίκρο-Περιβάλλοντος πραγματοποιείται με τη βοήθεια του υποδείγματος που αναπτύχθηκε από τον Καθηγητή του Harvard, Michael Porter, γνωστό ως «δομική ανάλυση κλάδου» ή «ανάλυση των 5 δυνάμεων του Porter».

Οι Πέντε Δυνάμεις του Porter:

1. Η απειλή εισόδου νέων επιχειρήσεων
2. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών της επιχείρησης
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών μιας επιχείρησης
4. Η απειλή από υποκατάστατα προϊόντα
5. Η ένταση του ανταγωνισμού ανάμεσα στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις στον κλάδο.

# Μίκρο – Περιβάλλον (II)

## Barriers to entry:

- Economies of Scale
- Proprietary product differences
- Brand identity
- Switching costs
- Capital requirements
- Access to distribution
- Absolute cost advantages:
  - Proprietary learning curve
  - Access to necessary inputs
  - Proprietary low-cost product design
- Government policy
- Expected retaliation



Source: Michael Porter, "Competitive Strategy", 1980

# Μίκρο – Περιβάλλον (III)

Παράγοντες που επηρεάζουν την εισόδο νέων επιχειρήσεων

1. Οικονομίες κλίμακας
2. Απαιτήσεις σε κεφάλαια
3. Κοστολογικά πλεονεκτήματα ανεξάρτητα από το μέγεθος
4. Διαφοροποίηση προϊόντος
5. Πρόσβαση σε κανάλια διανομής
6. Νομικοί περιορισμοί
7. Φόβος αντίδρασης από υφιστάμενες επιχειρήσεις

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

- 1 . Αριθμός προμηθευτών
  2. Μεγεθος και σημασία αγοραστή
  3. Βαθμός διαφοροποίησης των προϊόντων του προμηθευτή
  4. Δυνατότητα υποκατάστασης των προϊόντων των προμηθευτών
- Δυνατότητα κάθετης ολοκλήρωσης των προμηθευτών

# Μίκρο – Περιβάλλον (IV)

Παράγοντες που επηρεάζουν τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών

- 1.Μέγεθος του αγοραστή
- 2.Αριθμός προμηθευτών
- 3.Πληροφορίες για το κόστος της εταιρείας
- 4.Ευαισθησία των αγοραστών στην τιμή
- 5.Χαρακτηριστικά του προϊόντος
- 6.Νομικοί περιορισμοί
- 7.Κάθετη ολοκλήρωση των αγοραστών

Παράγοντες που επηρεάζουν από Υποκατάστατα Προϊόντα

1. Ύπαρξη κοντινών υποκατάστατων
2. Επίδραση της τιμής
3. Τάση καταναλωτών προς υποκατάστατα

Παράγοντες που επηρεάζουν από Υφιστάμενο Ανταγωνισμό

1. Ρυθμός Ανάπτυξης της αγοράς
  2. Χαρακτηριστικά Ανταγωνιστών
  3. Προσπάθειες για αύξηση μεριδίου της αγοράς
  4. Έλλειψη διαφοροποίησης στα προϊόντα
- Ύπαρξη υψηλών εμποδίων εξόδου

# Μίκρο – Περιβάλλον (V)

## Κριτική στο Υπόδειγμα Porter

Έχει χαρακτηριστεί ως στατικό (περιγράφει το περιβάλλον αλλά δε μπορεί να προβλέψει αλλαγές).

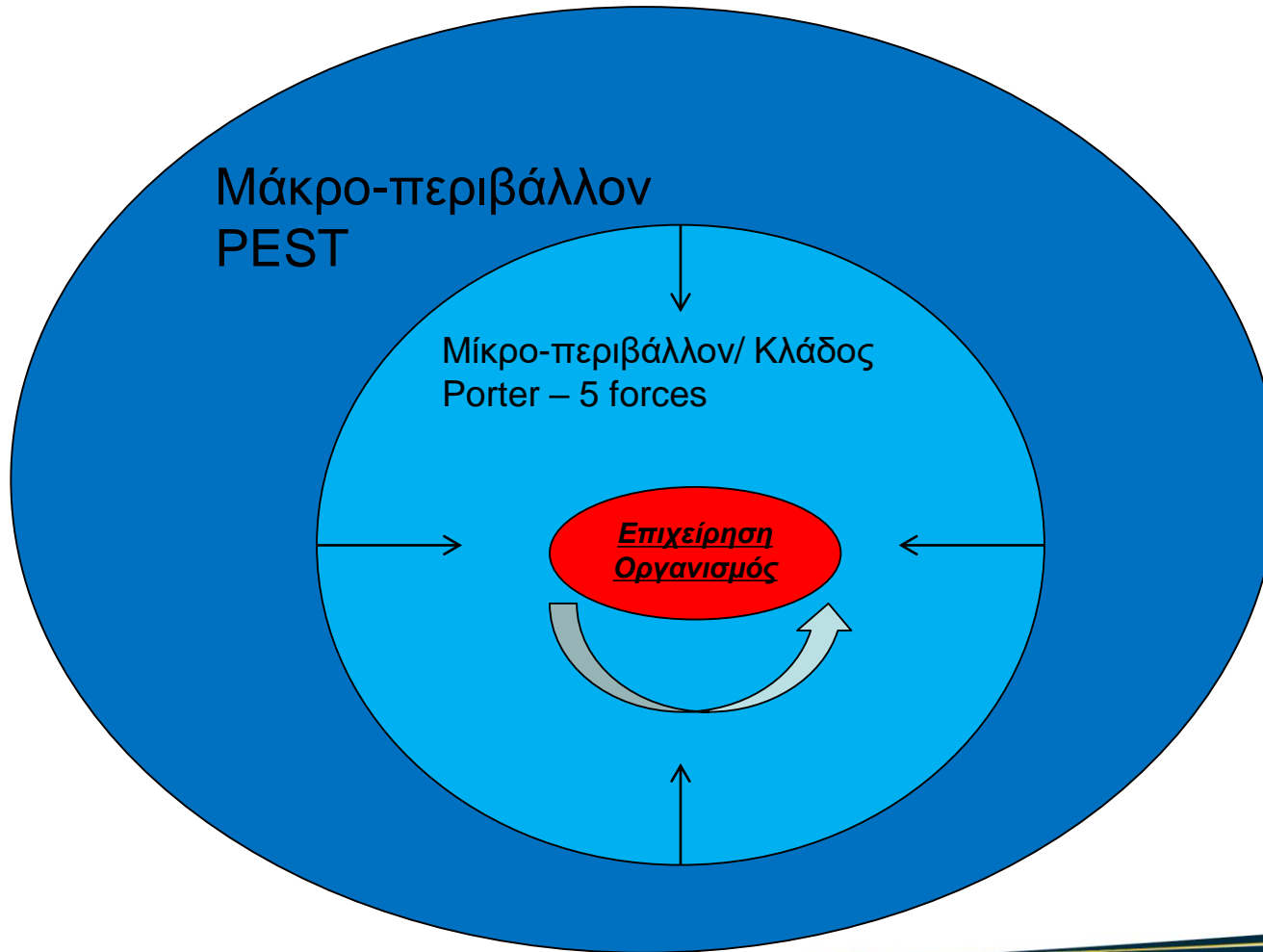
Δε λαμβάνει υπόψη του τη δυνατότητα των επιχειρήσεων να επιδράσουν στο περιβάλλον τους και να δημιουργήσουν «καινοτομία αξίας».

Δεν αναφέρεται στη δυνατότητα συνεργασιών των επιχειρήσεων.

Δεν κάνει καμία αναφορά στο Ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων.

# Εξωτερικό Περιβάλλον

## Ανακεφαλαίωση



# Ανάλυση Εσωτερικού Περιβάλλοντος

# Εσωτερικό Περιβάλλον (I)

Τη σημαντικότητα του Εσωτερικού Περιβάλλοντος στην επιτυχία μιας επιχείρησης, προσπαθεί να αναδείξει μια θεωρία που έχει αναπτυχθεί την τελευταία δεκαετία.

Η θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based theory), αποτελεί μια εσωστρεφή θεώρηση η οποία δεν παραγνωρίζει τη σημασία του εξωτερικού περιβάλλοντος, εστιάζει όμως την προσοχή της στο εσωτερικό περιβάλλον.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή:

Κάθε επιχείρηση διαφέρει από τους ανταγωνιστές της ως προς τους πόρους (υλικούς και άυλους) και τις ικανότητες που διαθέτει, καθώς και στους τρόπους εκμετάλλευσης αυτών.

Οι πόροι και οι ικανότητες μπορούν να αποτελέσουν τη στέρεα βάση για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της στρατηγικής σε ένα μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον.



# Εσωτερικό Περιβάλλον (II)

Οι Πόροι μπορεί να είναι:

**Υλικοί:** Χρηματοοικονομικοί, Φυσικοί, Ανθρώπινοι, Οργανωτικοί

**Άυλοι:** Τεχνολογικοί, Καινοτομίας, Φήμη

Οι Ικανότητες μπορεί να είναι:

**Οριακές:** Αυτές που είτε διαθέτουν είτε μπορούν να μιμηθούν οι ανταγωνιστές.

**Θεμελιώδεις:** Είναι αυτές που δε διαθέτουν οι ανταγωνιστές και δε μπορούν εύκολα να τις αντιγράψουν. Αυτές οι ικανότητες είναι αυτές που οδηγούν στη δημιουργία **Διατηρήσιμου Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος (sustainable competitive advantage)**.

Οι Θεμελιώδεις Ικανότητες

Συμβάλλουν στην αξία

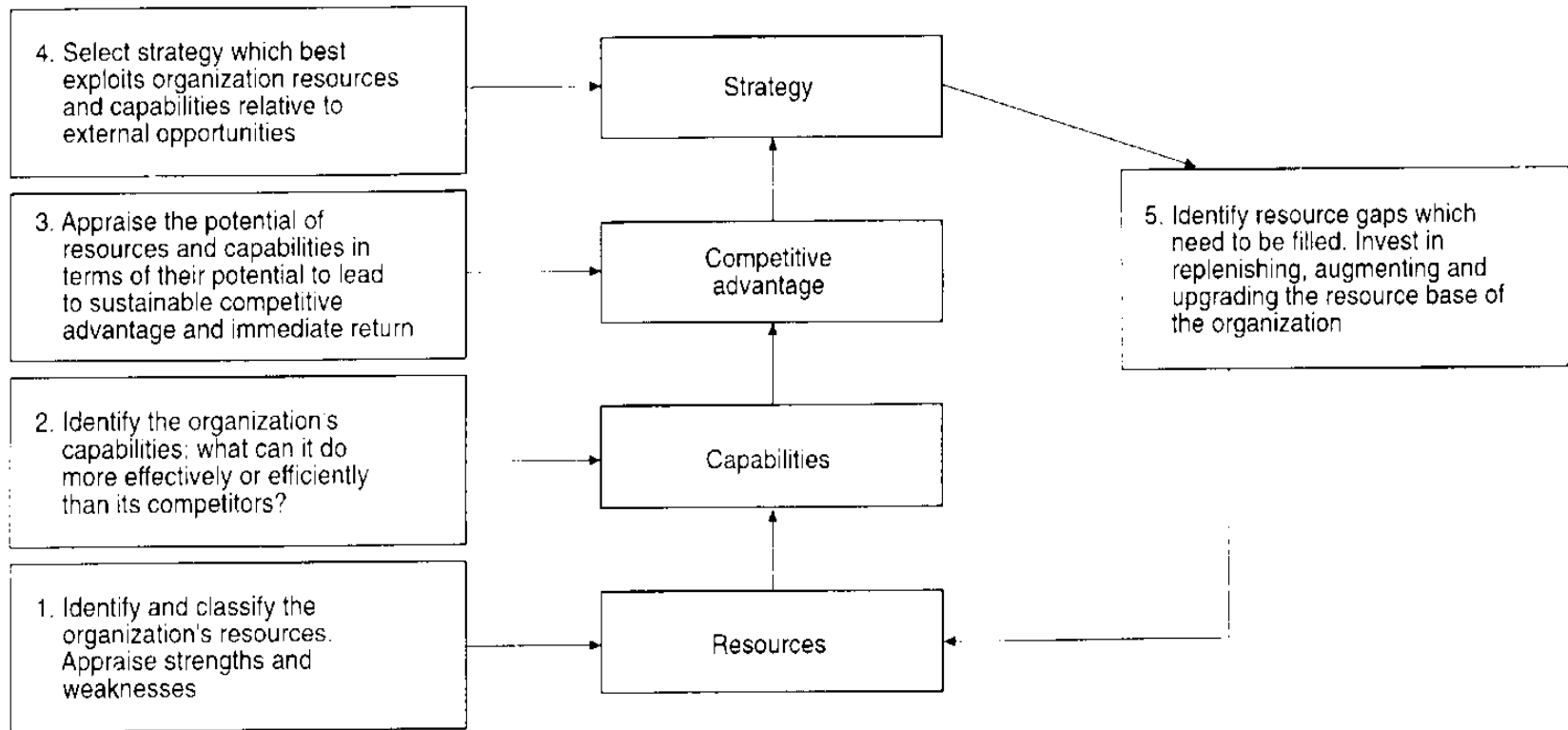
Προσφέρουν διαφοροποίηση έναντι του ανταγωνισμού

Παρέχουν δυνατότητα εισόδου σε νέες αγορές

Είναι περιορισμένες

# Εσωτερικό Περιβάλλον (III)

## Θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων (resource based theory)



# Εσωτερικό Περιβάλλον (IV)

## Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Σύμφωνα με αυτή, η επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Η αλυσίδα αξίας αναλύει την επιχείρηση στις **στρατηγικά κύριες δραστηριότητες** της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της.

### Κύριες Λειτουργίες:

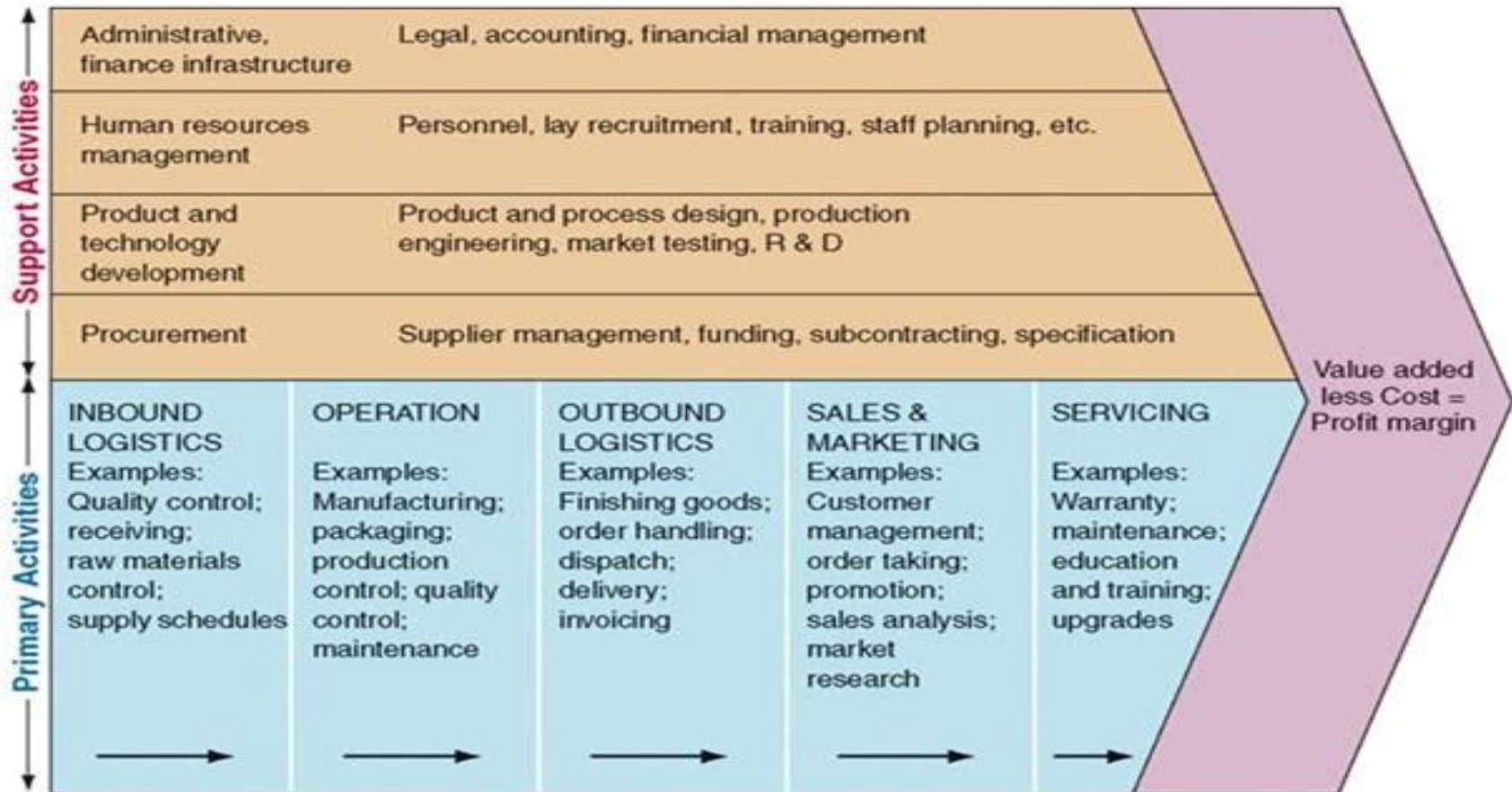
- Διαχείριση εισερχομένων (Inbound Logistics)
- Λειτουργίες παραγωγής (Operations)
- Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics)
- Μάρκετινγκ και πωλήσεις
- Υπηρεσίες μετά την πώληση (After sales)

### Υποστηρικτικές Λειτουργίες:

- Προμήθειες – Αγορές
- Έρευνα – Ανάπτυξη
- Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Εσωτερική Υποδομή - Διοίκηση

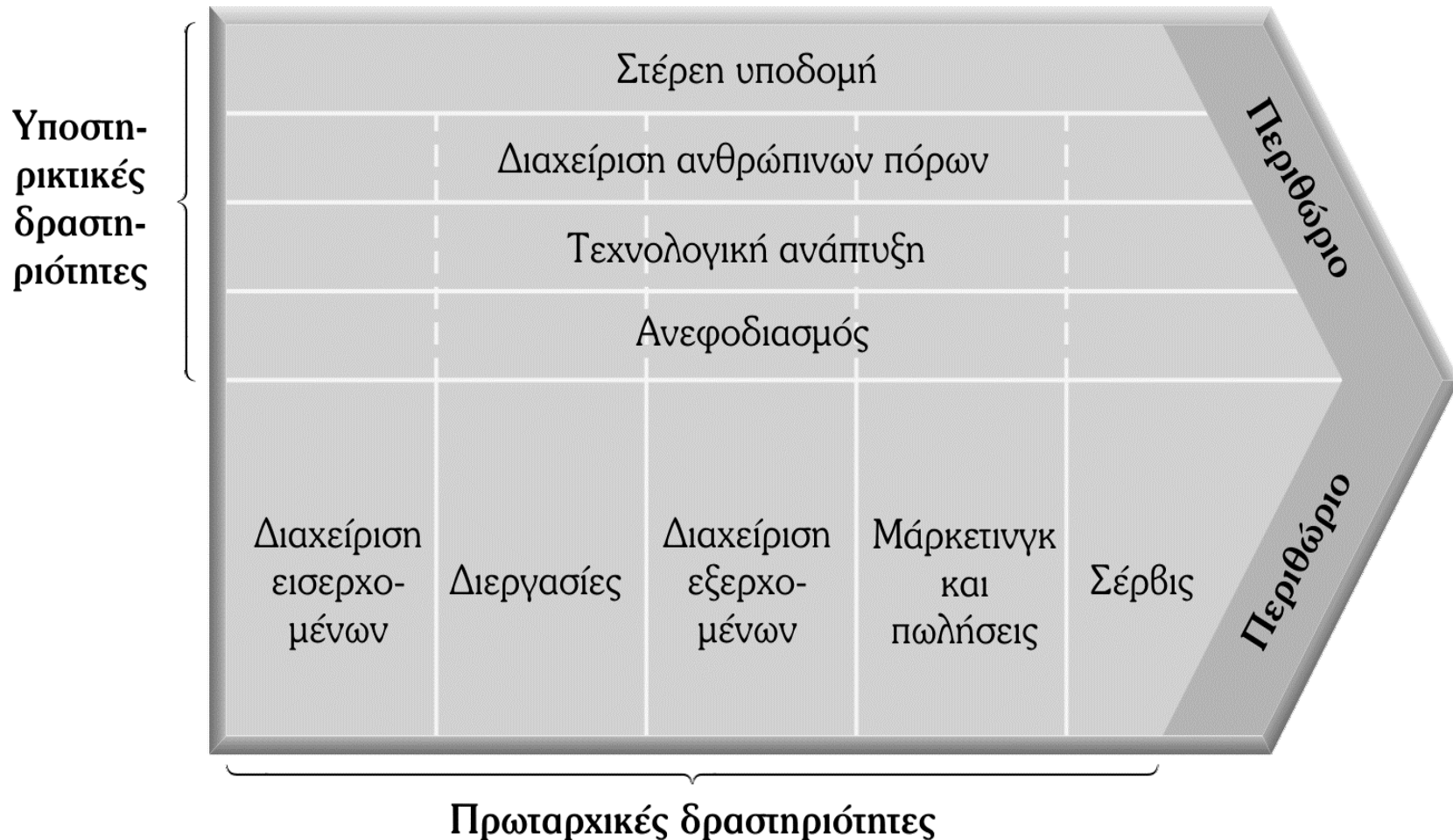
# Εσωτερικό Περιβάλλον (V)

## Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)



# Εσωτερικό Περιβάλλον (VI)

## Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

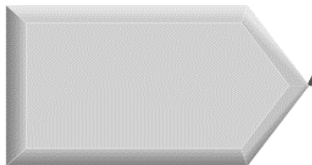
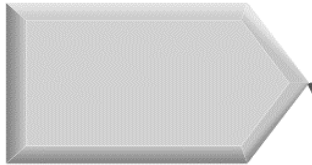


# Εσωτερικό Περιβάλλον (VII)

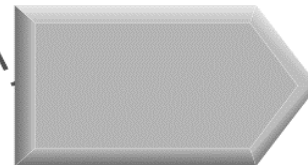
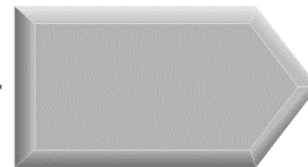
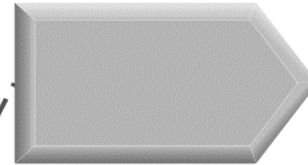
## Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Το **δίκτυο αξιών** είναι ένα σύνολο δια-Οργανωσιακών συνδέσμων και σχέσεων απαραίτητων για τη δημιουργία ενός προϊόντος ή υπηρεσίας.

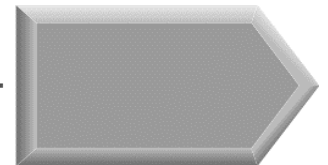
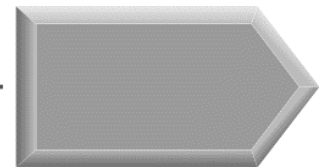
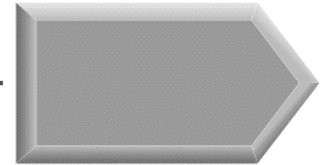
Αλυσίδες αξίας  
προμηθευτών



Αλυσίδες αξίας  
διαύλων



Αλυσίδες αξίας  
πελατών



# Εσωτερικό Περιβάλλον (VI)

## Θεωρία της Αλυσίδας Αξίας (Value Chain)

Σύμφωνα με αυτή, **οι δραστηριότητες αξίας αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Στην κατεύθυνση αυτή και αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων, επιχειρείται από τις επιχειρήσεις η βελτίωση της απόδοσης μέσω της ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας.

Η διαδικασία αυτή είναι γνωστή ως κάθετη ολοκλήρωση.

# Mini Case

TITAN



## 15.2 Ο Τιπάνας από το 1990 έως Σήμερα (2002)

### 15.2.1 Παρουσίαση της σημερινής κατάστασης του ομίλου

Από το 1976 ο όμιλος Τιπάν δραστηριοποιείται στην Ελλάδα παράγοντας τσιμέντο σε 4 εργοστάσια: εργοστάσιο Ελευσίνας, Θεσσαλονίκης, Πατρών (Δρέπανο Αχαΐας) και Καμαρίου Βοιωτίας. Αυτό που έχει διαφοροποιηθεί από το 1976 (ίδρυση εργοστασίου στο Καμάρι Βοιωτίας) έως σήμερα είναι η αύξηση της παραγωγικής δυναμικότητας. Σήμερα στις 4 αυτές μεταποιητικές μονάδες παράγονται ετησίως περί τα 6 εκατομμύρια τόνοι τσιμέντου, ενώ το 1976 μόνο 5 εκατομμύρια τόνοι. Πέρα από τα εργοστάσια υπάρχουν 4 **κέντρα διανομής τσιμέντου**: στο Ηράκλειο της Κρήτης, στη Ρόδο, στον Αμυγδαλεώνα Καβάλας και στη Χαλκίδα. Στον όμιλο ανήκουν επίσης 21 **μονάδες παραγωγής έτοιμου σκυροδέματος** (στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Κοζάνης, Φθιώτιδος, Μαγνησίας, Αχαΐας, Ηλείας και Δωδεκανήσου) με ετήσιες πωλήσεις ύψους 1,5 εκατομμυρίων κυβικών μέτρων ετησίως. Όσον αφορά τα **λατομεία και ορυχεία** για την παροχή πρώτων υλών, ο Τιπάνας διαθέτει 12 στους νομούς Αττικής, Θεσσαλονίκης, Μαγνησίας, Αιτωλοακαρνανίας, Ηλείας, Ηρακλείου, Ρεθύμνου και Κυκλάδων με πωλήσεις που αγγίζουν τα 9 εκατομμύρια τόνους

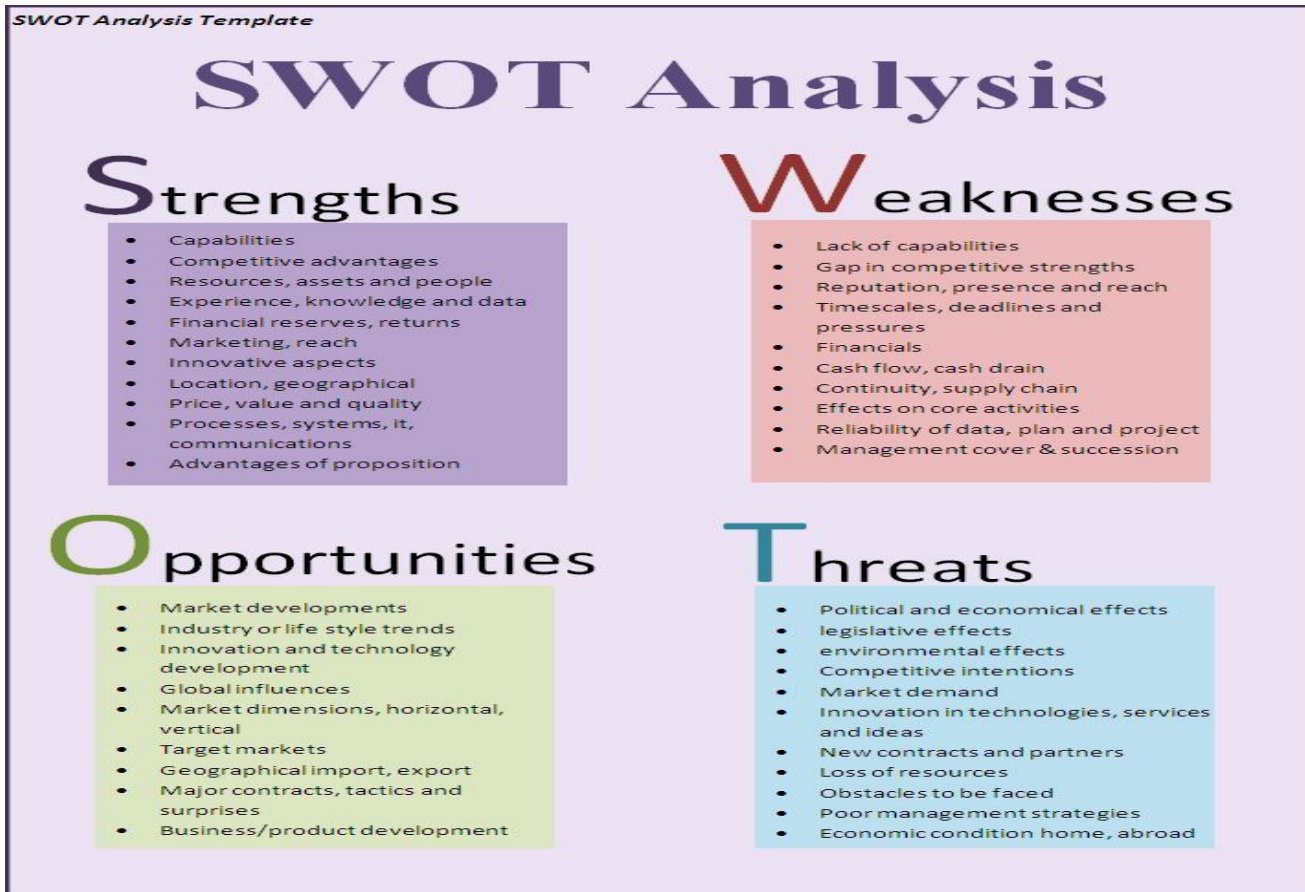
ετησίως. Διαθέτει επίσης στόλο 300 **οχημάτων μεταφοράς** τσιμέντου, αδρανών υλικών και σκυροδέματος, καθώς και 5 **ναυτιλιακές εταιρείες** για τη μεταφορά των προϊόντων του. Τις εγχώριες δραστηριότητες του ομίλου συμπληρώνουν η **Intermix**, εταιρεία παραγωγής έτοιμων ξηρών κονιαμάτων και λοιπών οικοδομικών προϊόντων, η **Infoplan**, εταιρεία πληροφορικής που ουσιαστικά καλύπτει τις ανάγκες μηχανογράφησης του ομίλου και η Ιωνία, βιομηχανική και εμπορική εταιρεία ειδών πορσελάνης<sup>3</sup>.

**Παγκοσμιοποίηση του ομίλου:** Η διοίκηση του Τιτάνα έχει ως αρχή να μελετά διεξοδικά τις τοπικές συνθήκες μιας αγοράς πριν προχωρήσει στην εξαγορά, ενώ μετά την εξαγορά επενδύει σημαντικά κονδύλια, πέραν των άλλων, για τη διαμόρφωση κοινής εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των στελεχών του ομίλου. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η είσοδος της εταιρείας στην αμερικανική αγορά. Στην απόφαση συνετέλεσε και **η μεγάλη ζήτηση για προϊόντα τσιμέντου στην πολιτεία της Florida**, όπου ο πληθυσμός αυξάνεται με γρήγορους ρυθμούς. Ένα δεύτερο επιχείρημα υπέρ της εισόδου αυτής, ήταν η δημιουργία καναλιών διοχέτευσης και διανομής της **υπερβάλλουσας παραγωγικής δυναμικότητας της Ελλάδας**. Την εξαγορά μονάδων παραγωγής τσιμέντου στη φιλόξενη για αλλοδαπούς επιχειρηματίες αμερικανική αγορά, συνόδευσαν κινήσεις εξαγορών μονάδων παραγωγής σκυροδέματος. Μόνο το

Η ελληνική αγορά τσιμέντου είναι έντονα ολιγοπωλιακή, μια και την απαρτίζουν μόλις τέσσερις (4) επιχειρήσεις: ο Τιτάνας, η ΑΓΕΤ Ηρακλής, τα Τσιμέντα Χαλκίδος και ο Χάλυψ. Ο όμιλος της ΑΓΕΤ Ηρακλής συγκεντρώνει μερίδιο αγοράς (στην Ελλάδα) 53%, ενώ 41% είναι το μερίδιο του Τιτάνα<sup>15</sup>. Αναφορικά με

# Ενοποίηση Εσωτερικού & Εξωτερικού Περιβάλλοντος

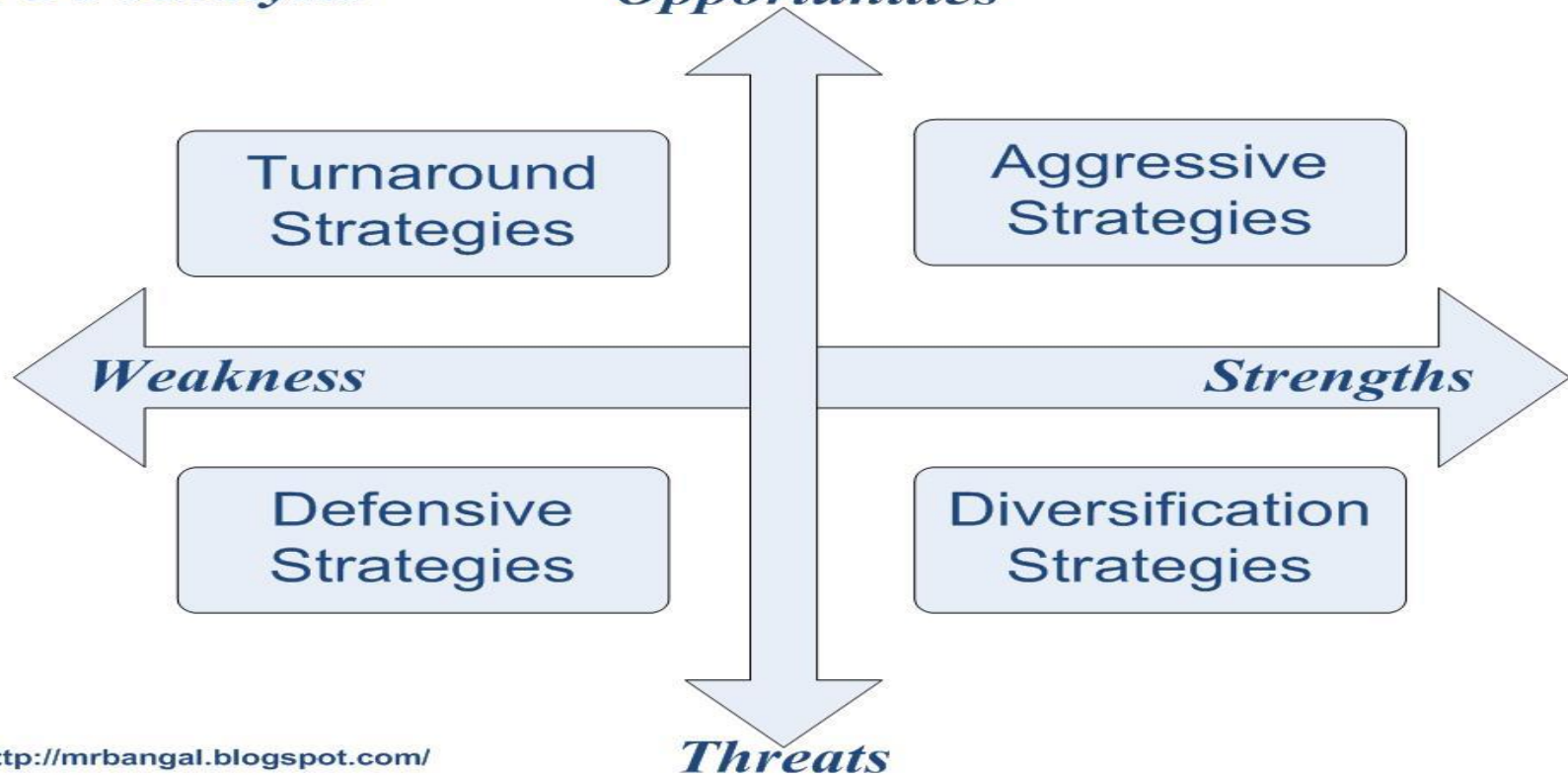
# Ο συνδυασμός των θεωρήσεων με τη βοήθεια της SWOT Analysis (I)



# Ο συνδυασμός των θεωρήσεων με τη βοήθεια της SWOT Analysis (II)

*SWOT Analysis*

*Opportunities*



<http://mrbangal.blogspot.com/>

# Βιβλιογραφία

Διοίκηση Επιχειρήσεων  
Bateman – Snell  
Εκδόσεις ΤΖΙΟΛΑ, 2018

Διοίκηση Επιχειρήσεων – Αρχές και Εφαρμογές  
Robbins Stephen, Decenzo Davida, Coulter Mary  
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2012

Εισαγωγή στο Management  
Schermerhorn J.  
Εκδόσεις Πασχαλίδης, 2012

Βασικές Αρχές Στρατηγικής των Επιχειρήσεων  
Johnson Gerry, Scholes Kevan, Whittington Richard  
Εκδόσεις ΚΡΙΤΙΚΗ, 2011

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Θεωρία  
Βασίλης Παπαδάκης  
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

Στρατηγική των Επιχειρήσεων, Ασκήσεις και Μελέτες Περιπτώσεων  
Βασίλης Παπαδάκης  
Εκδόσεις ΜΠΕΝΟΥ, 2016

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

## Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Ο όρος αλυσίδα αξίας αναφέρθηκε πρώτη φορά από τον Michael Porter. Σύμφωνα με τον Porter η αλυσίδα αξίας είναι ένα σύστημα από ανεξάρτητες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνδέονται με συσχετίσεις. Σύμφωνα λοιπόν με την τεχνική της “αλυσίδας αξίας”, μια επιχείρηση εξετάζεται υπό το πρίσμα των δραστηριοτήτων που εκτελεί για να παρέχει στους πελάτες της το προϊόν ή την υπηρεσία της. Οι συσχετίσεις αυτές υπάρχουν όταν το αποτέλεσμα μιας δραστηριότητας επηρεάζει το κόστος ή την αποδοτικότητα μιας άλλης δραστηριότητας (Porter M.; 1998), έτσι ώστε να παράγεται μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προστιθέμενης αξίας. (Porter M.; 1985). Η αλυσίδα αξίας, δηλαδή, αναλύει την επιχείρηση στις στρατηγικά κύριες δραστηριότητες της, ούτως ώστε να εξετάζει την πορεία του κόστους που αντιμετωπίζει η επιχείρηση, καθώς και τις υπάρχουσες ή δυνητικές πηγές διαφοροποίησης της. Μελετάται, με άλλα λόγια, η φύση και ο βαθμός της συνεργείας που ενδεχομένως αναπτύσσεται μεταξύ των εσωτερικών λειτουργιών ενός οργανισμού. Μια επιχείρηση επιτυγχάνει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εκτελώντας αυτές τις δραστηριότητες με χαμηλότερο κόστος ή καλύτερα από τους ανταγωνιστές της και γενικότερα, οι διαφορές στις αλυσίδες αξίας μεταξύ ανταγωνιστικών επιχειρήσεων μπορεί να είναι η κύρια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Παπαδάκης Β.; 2007). Σύμφωνα με τον καθηγητή Porter, οι λειτουργίες μιας επιχείρησης μπορούν να χωριστούν σε δύο γενικές ομάδες, τις κύριες (που έχουν να κάνουν κατά κανόνα με τη δημιουργία, τη διανομή, προώθηση και υποστήριξη του προϊόντος) και τις υποστηρικτικές (που περιβάλλουν τις κύριες και παρέχουν την απαραίτητη υποδομή για τη διασφάλιση τους). Τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες διέρχονται όλων των λειτουργιών της αλυσίδας σε σειρά και σε κάθε στάδιο αυξάνουν την εσωτερική τους αξία.

Έτσι μεταξύ των κύριων λειτουργιών συγκαταλέγονται οι εξής (Porter M.; 1985):

Λειτουργίες χειρισμού εισερχομένων (Inbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με την υποδοχή, την αποθήκευση και τη διακίνηση πρώτων υλών, απογραφή, επιστροφές στους προμηθευτές, έλεγχο αποθεμάτων.

Λειτουργίες παραγωγής (Operations). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την μεταποίηση των εισροών σε τελικό προϊόν, όπως συσκευασία, συναρμολόγηση, έλεγχος, συντήρηση εξοπλισμού, εγκαταστάσεις.

Διαχείριση εξερχομένων (Outbound Logistics). Λειτουργίες που σχετίζονται με τη συλλογή, την αποθήκευση και τη φυσική διανομή του προϊόντος. Αν εστιάζουμε σε υλικά αγαθά τότε πρόκειται για χειρισμό υλικών, μεταφορές, αποθέματα κλπ. Αν εστιάζουμε σε υπηρεσίες, τότε πρόκειται περισσότερο για τις διαδικασίες με τις οποίες έχει ο καταναλωτής πρόσβαση στην υπηρεσία.

Marketing και πωλήσεις (Marketing and Sales). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή των μέσων που επιτρέπουν στον καταναλωτή να ενημερωθεί για το προϊόν και να το αγοράσει, όπως διαφήμιση, διοίκηση πωλήσεων, προώθηση, τιμολόγηση, επιλογή καναλιών διανομής κλπ.

Υπηρεσίες μετά την πώληση (Services). Δραστηριότητες που σχετίζονται με την παροχή υπηρεσιών για την αύξηση ή διατήρηση της αξίας του προϊόντος, όπως εγκατάσταση, επισκευή, εκπαίδευση, παροχή ανταλλακτικών, προσαρμογή προϊόντος.



# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

## Η Αλυσίδα Αξίας του Porter

Στον εντοπισμό των υποστηρικτικών λειτουργιών μπορούμε να διακρίνουμε:

Προμήθειες – Αγορές (Procurement). Δραστηριότητες που συνδέονται με την απόκτηση υλικών που εισέρχονται στην παραγωγική διαδικασία όπως πρώτες ύλες, εξωτερικές υπηρεσίες, εξοπλισμός κλπ. Έχουν να κάνουν με την αλυσίδα αξίας στο σύνολο της, γιατί υποστηρίζουν όλες τις κύριες λειτουργίες.

Έρευνα και Ανάπτυξη (Technology). Δραστηριότητες που συνδέονται τόσο με το σχεδιασμό των προϊόντων όσο και με τη βελτίωση της εκτέλεσης των υπολοίπων λειτουργιών στην αλυσίδα αξίας. Κάθε δραστηριότητα περιλαμβάνει τεχνολογία, και τεχνογνωσία σε κάποιο βαθμό.

Διοίκηση Ανθρωπίνων πόρων (Human Resource Management). Δραστηριότητες που απαιτούνται για τη διασφάλιση της στελέχωσης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού. Είναι εμφανής η σημασία αυτής της λειτουργίας σε όλη την αλυσίδα αξίας, καθώς όλες οι δραστηριότητες χρησιμοποιούν προσωπικό.

Εσωτερική Υποδομή (Firm Infrastructure). Δραστηριότητες όπως γενική διοίκηση, χρηματοδοτική διοίκηση, ανάπτυξη στρατηγικής – στρατηγικός προγραμματισμός, νομική υποστήριξη είναι απολύτως σημαντικές για όλες τις λειτουργίες σε μια επιχείρηση.

Παρ' όλη όμως τη σημασία των δραστηριοτήτων αξίας, η αλυσίδα αξίας δεν αποτελεί απλά ένα άθροισμα επιμέρους δραστηριοτήτων αλλά ένα οργανικά συνδεδεμένο σύνολο. Οι διάφορες διασυνδέσεις που προκύπτουν ορίζονται ως σχέσεις μεταξύ του τρόπου με τον οποίο εκτελείται κάποια δραστηριότητα και του κόστους ή της απόδοσης μιας άλλης.

Ωστόσο η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης δε στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών. Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων του λεγόμενου συστήματος αξίας (value system), το οποίο περιλαμβάνει και τις προαναφερθείσες αλυσίδες αξίας.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΘΕΩΡΙΑΣ

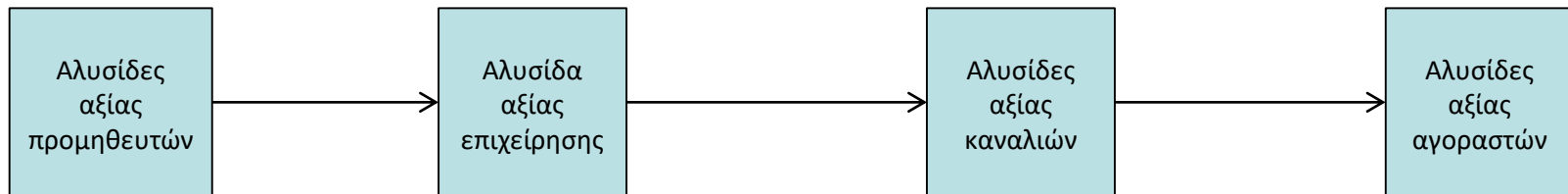
## Το σύστημα αξίας (Value System)

Οι δραστηριότητες αξίας μιας επιχείρησης αποτελούν το θεμέλιο λίθο για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο τρόπος που θα πραγματοποιείται κάθε μία από αυτές σε συνδυασμό με την οικονομική της σημασία, καθορίζει την κοστολογική θέση της επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της, τη συνεισφορά κάθε δραστηριότητας στην εξυπηρέτηση των αναγκών των πελατών, αποτελώντας συγχρόνως πηγή διαφοροποίησης.

Ωστόσο:

- Η ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης όμως δεν στηρίζεται αποκλειστικά στο κόστος ή την απόδοση των δραστηριοτήτων της δικής της αλυσίδας αξίας, αλλά και σε εκείνες των προμηθευτών της, των καναλιών διανομής, ακόμη και των αγοραστών.
- Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά είναι ότι πολύ σπάνια μια επιχείρηση αναλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες αξίας, από το σχεδιασμό του προϊόντος ως την παράδοσή του στον τελικό καταναλωτή.
- Υπάρχει συνήθως υιοθέτηση εξειδικευμένων ρόλων και η αλυσίδα αξίας μιας επιχείρησης αποτελεί τμήμα μιας μεγαλύτερης σειράς δραστηριοτήτων, του λεγόμενου Συστήματος Αξίας (Value System).
- Η δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο η επιχείρηση διαχειρίζεται το σύστημα αξίας και συντονίζει τις δικές της δραστηριότητες με εκείνες των προμηθευτών, των καναλιών διανομής, και των αγοραστών.
- Με την κάθετη ολοκλήρωση επιχειρείται βελτίωση της απόδοσης μέσω ιδιοκτησίας περισσότερων τμημάτων του συστήματος αξίας αποσκοπώντας στην επίτευξη περισσότερων εσωτερικών διασυνδέσεων.
- Η διοίκηση ολικής ποιότητας επιχειρεί βελτίωση της απόδοσης μέσω στενότερων σχέσεων μεταξύ των επιμέρους αλυσίδων αξίας (π.χ. πολλοί κατασκευαστές επεκτείνουν τη συνεργασία τους με τους προμηθευτές τους και τους διανομείς, ακόμα και στα αρχικά στάδια δημιουργίας του προϊόντος).



Πηγή: Porter M., “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”, New York, The free Press, 1985,

Σας ευχαριστώ

***ikinias@ba.aegean.gr***